

Von der Einfühlung zur empathischen Kompetenz

Der Empathie-Faktor

Obwohl Menschen mit hoher empathischer Kompetenz immer im Vorteil sind, wenn es darum geht, effizient zu kommunizieren und Ziele in zwischenmenschlichen Kontexten zu erreichen, kann die Empathie bis heute als vergessene Schlüsselvariable der Kompetenzentwicklung bezeichnet werden. Wenn wir dieses brachliegende Potenzial nutzen wollen, müssen wir verstehen, was Empathie als instinktives, affektives und kognitives Geschehen ausmacht und was ein praxisorientiertes Verständnis von Empathie als Kompetenz bedeutet.



Autor |
Dr. Stefan Liekam, Coach und Trainer, bietet Seminare zu Empathie, Intuition und emotionaler Kompetenz an. In seiner Dissertation befasste er sich aus einem interdisziplinären Blickwinkel mit einem Verständnis von Empathie als Kompetenz.

mail@liekam.com

Empathie ist von allen Schlüsselkompetenzen vermutlich diejenige, die am häufigsten vernachlässigt und am seltensten im Rahmen von Schlüsselkompetenz-Seminaren systematisch trainiert wird. Was allerdings nicht bedeutet, dass niemand über Empathie redet oder schreibt. Im Gegenteil. Untersuchungen zur Empathie, die meist darauf abzielen, das empathische Geschehen auf möglichst wenige psychologische Variablen zu reduzieren oder auf neurologische Messergebnisse zu beziehen, gibt es reichlich. Und natürlich ist es längst kein Geheimnis mehr, dass Empathie aus Kompetenzentwicklungs-Perspektive als eine Art Meta-Kompetenz angesehen werden muss und dass ein „Mehr“ oder „Weniger“ an Empathie letztlich darüber entscheidet, in welchem Ausmaß klassische Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit oder auch Motivationsfähigkeit beim Einzelnen entwickelt werden können.

Empathie ist nicht messbar

Wenn es jedoch darum geht, die Frage nach einem Verständnis von Empathie als Kompetenz aus einer praxisorientierten Perspektive zu verfolgen, wird das Eis, auf dem sich die Forschung in diesem Bereich bewegt, sehr viel dünner. Denn um das empathische Geschehen vom Phänomen zum Werkzeug werden zu lassen, reicht es nicht aus, es auf einzelne Variablen und Forschungsblickwinkel zu reduzieren. Stattdessen ist es notwendig, sich verschiedene Sichtwei-

sen zunutze zu machen, um daraus Schlussfolgerungen für ein anwendungsorientiertes Verständnis von Empathie ziehen zu können.

Der wesentliche Grund, warum die Meinungen darüber, was empathische Kompetenz bedeutet, so häufig weit auseinandergehen, ist einfach: Das, was wir mit dem Begriff Empathie benennen, ist ein Konstrukt. Empathie ist etwas, das wir selbst definieren und damit auch von anderen Phänomenen abgrenzen müssen. Und das wir, auf diese Weise, erst konstruieren. Empathie können wir nicht anfassen, direkt beobachten, objektiv messen oder als einzelne Erfahrung erleben. Aber wir können diverse Erfahrungen machen und verschiedene Phänomene beobachten, die wir dem Begriff Empathie zuordnen können. Sodass wir diesen Begriff letztlich unterschiedlich verstehen werden, abhängig davon, welche Phänomene und Erfahrungen wir ihm zuordnen.

Es gibt nur wenige interdisziplinär angelegte wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit dem Thema Empathie als Kompetenz, was ich während meines Studiums zunächst zum Anlass nahm, den von Theodor Lipps um 1900 erstmals ausführlich beschriebenen Begriff der „Einfühlung“ im Hinblick auf ein modernes Verständnis von Kompetenz näher zu untersuchen (der Begriff der „ästhetischen Einfühlung“ war Anfang des 20. Jahrhunderts nach Amerika „ausgewandert“ und hielt dann einige Jahre später – zurückübersetzt als „Empathie“ – wieder in den deutschsprachigen Raum Einzug).

Zusätzlich zu meiner theoretischen Auseinandersetzung leitete ich schon damals innerhalb eines Hauptseminars ein Empathie-Training, in dem ich zwölf Studenten Techniken vermittelte, mit denen sie ihre zwischenmenschliche Wahrnehmung systematisch erweiterten. Am Ende dieses Workshops waren die Teilnehmer in der Lage, konkrete und teilweise sehr persönliche Aussagen über Menschen zu machen, die sie noch nie zuvor in ihrem Leben gesehen hatten. Mit einer nachprüfbaren Trefferquote, die einigen der Teilnehmer geradezu unheimlich war.

Der wissenschaftliche Teil meiner Auseinandersetzung mit dem Thema Empathie mündete schließlich in meiner Dissertation, in der ich verschiedene Empathiekonzepte zueinander in Beziehung setzte und ihre Bedeutung für ein Verständnis von Empathie als Kompetenz herausarbeitete. Einige dieser Blickwinkel möchte ich im Folgenden in ihren Grundzügen vorstellen und dabei aufzeigen, was empathische Kompetenz, auch und vor allem im beruflichen Alltag, bedeuten kann.

Gefühlsansteckung und Imitationstrieb

Wir alle beginnen bereits in den ersten Lebenswochen und -monaten damit, instinktiv das Ausdrucksverhalten unserer Eltern nachzuahmen (Mimik, Gestik, Tonfall, Sprechmelodie und -lautstärke, Atemrhythmus, Wortwahl, Körperhaltung, Gang etc.). Dies zeigt sich sowohl als offensichtliche äußere Nachahmung, aber auch als innere Nachahmung, die in Form von bewusster und unbewusster Vorstellung abläuft und sich in meist minimalen Muskelbewegungen, aber auch in unserem sprachlichen Ausdrucksverhalten, widerspiegelt.

Unsere Fähigkeit zur Nachahmung ist für uns deshalb so wichtig, weil sie uns ermöglicht, Zugang zu den emotionalen Zuständen unserer wichtigsten Prägungspersonen in spezifischen Lebenssituationen zu erhalten und damit auf das Erfahrungsspektrum dieser Menschen indirekt zuzugreifen. Wir benötigen diese Fähigkeit, weil wir nicht genügend Zeit haben, um alle Erfahrungen selbst zu machen, die für unser biologisches und soziales Überleben erforderlich sind. Aber natürlich auch, weil es für uns wichtig sein kann, allzu risikoreichen Erfahrungen gezielt aus dem Weg zu gehen.

Gefühlsansteckung und Imitationstrieb beeinflussen aber auch ganz allgemein unsere Einstellungen und unser Verhalten anderen Menschen gegenüber, denn die kleineren oder größeren Hemmungen, Widerstände und Blockaden, mit denen fast jeder Mensch immer wieder im Alltag zu kämpfen hat, basieren letztlich nur zu einem kleinen Teil auf eigenen Erfahrungen und wurden stattdessen größtenteils von anderen Menschen abgeschaut und dabei höchstens variiert oder modifiziert.

Wir haben in unserer Kindheit gesehen, wie unsere wichtigsten Prägungspersonen (meist Eltern oder Großeltern) sich in bestimmten Situationen entspannt und in anderen Situationen verspannt haben. Wir haben gesehen, wie sie mit Autoritätspersonen oder dem anderen Geschlecht umgegangen sind. Und sie haben uns – durch ihr gesamtes Ausdrucksverhalten – signalisiert, wie wir spezifische Situationen zu interpretieren und zu bewerten haben und was das richtige oder angemessene Verhalten beziehungsweise der richtige oder angemessene Zustand in der jeweiligen Situation ist. Diese vorgelebten Zustände und ihre impliziten Bewertungen haben wir zu einem erheblichen Teil direkt oder indirekt übernommen und sie zusätzlich auf andere Situationen übertragen. Und obwohl wir heute vieles anders tun und anders sehen als unsere Eltern oder Großeltern, spiegeln sich viele alte Prägungen auch heute noch in unserem eigenen Ausdrucksverhalten wider und fließen in unsere Kommunikation mit anderen Menschen ein.

Aber natürlich bleibt es nicht einfach nur bei dem, was wir in den ersten Lebensjahren gelernt haben. Unser Imitationstrieb und die damit verbundene Befähigung zur Gefühlsansteckung bringen uns dazu, auch heute noch ständig instinktiv, mit Hilfe unseres Körpers, den Zustand anderer Menschen zu analysieren und Situationen zu bewerten. Wobei Analyse und Bewertung nur möglich sind, weil diese großteils innere und teilweise auch äußere Imitation spezifische Gefühle in uns auslöst. Womit wir zum nächsten Blickwinkel kommen, aus dem sich die Empathie als affektives Geschehen zeigt.

Mitgefühl und stellvertretendes Miterleben

Aus der Perspektive eines affektiven Geschehens bedeutet Empathie, dass wir eigene Emotionalität

erleben, die dadurch ausgelöst wird, dass wir das Ausdrucksverhalten eines anderen Menschen beobachten. Wobei das, was wir bei diesem Menschen wahrnehmen, bei uns Gefühle auslöst, die unter Umständen sehr viel, unter anderen Umständen allerdings auch wenig oder gar nichts, mit den Gefühlen dieses anderen Menschen zu tun haben.

Wenn sich beispielsweise eine junge Frau mit einem Mann treffen will, den sie gerade erst im Internet kennengelernt hat, und sie dies ihrer besten Freundin erzählt, kann diese darauf sehr unterschiedlich reagieren. Sie kann das Gefühl haben, dass die Freundin kurz davor ist, den Mann ihres Lebens kennenzulernen. Sie kann aber auch das Gefühl haben, dass mit diesem Mann etwas nicht stimmt und ihre Freundin sich durch das Treffen in Gefahr begibt. Sie kann Gefühle von Neid, Verständnis, Freude, Sorge, Zweifel oder auch Schadenfreude empfinden. Dabei können diese Gefühle durchaus tatsächlich mit der Situation und dem Erleben ihrer Freundin zu tun haben und deren Emotionalität widerspiegeln. Aber sie müssen es nicht. Denn sie werden zwangsläufig auch mit bewussten und unbewussten Erinnerungen an eigene Erlebnisse in der eigenen Vergangenheit assoziiert sein.

Menschen, die andere Menschen und zwischenmenschliche Situationen gefühlsmäßig gut einschätzen können, die Vorahnungen haben oder einfach gut darin sind, zukünftiges Verhalten anderer Menschen in spezifischen Situationen vorherzusagen, sind, bewusst oder unbewusst, in der Lage, die bei ihnen ausgelösten Gefühle differenziert zu lesen und sich in Entscheidungssituationen nicht allein auf die harten äußeren Fakten zu verlassen.

Menschen, die sich auf ihren inneren Gefühlskompass verlassen können, handeln nicht einfach nur bei einem schlechten Gefühl in die eine und bei einem guten Gefühl in die andere Richtung. Sie differenzieren zwischen unterschiedlichen guten Gefühlen und sind auch in der Lage, zwischen verschiedenen schlechten Gefühlen zu unterscheiden. Und sie wissen manchmal gar nicht, warum sie ein schlechtes Gefühl in einer bestimmten Situation zum Umsetzen und Vorwärtsgen bringt, während ein anderes schlechtes Gefühl in einer vergleichbaren Situation sie dazu veranlasst, aufzugeben und vielleicht sogar die Flucht zu ergreifen. Sie sind, sozusagen, überdurchschnittlich

gut darin, zu erkennen, was ihnen ein Gefühl sagen will und können es in einen konkreten Kontext einordnen. Womit wir bereits zum nächsten Blickwinkel in diesem kurzen Überblick kommen, aus dem sich die Empathie als kognitives Geschehen darstellt.

Rollen- und Perspektivenübernahme

Empathie durch die kognitive Brille betrachtet bedeutet, dass wir in der Lage sind, uns in die Situationen und die Situationsbewertungsstrukturen eines anderen Menschen hineinzudenken und in dessen Rolle zu schlüpfen. Wenn wir Empathie als Werkzeug verwenden wollen, müssen wir die Gefühle oder Zustände, zu denen wir auf instinktivem beziehungsweise affektivem Weg Zugang erhalten, auch kognitiv in den gegebenen Kontext und damit in unser Bild der Realität einordnen.

Dabei sind Kognition und Emotion eng miteinander vernetzt, denn wie die neurophysiologische Forschung mittlerweile gezeigt hat, trifft auch der mentalste Kopfmensch letztlich seine Entscheidungen ebenso emotional wie ein bekennender Bauchmensch. Was sie unterscheidet, sind lediglich die jeweiligen Referenzgefühle, die der eine als wesentlich emotionaler wahrnimmt und interpretiert als der andere. Wir können uns zwar bemühen, uns an Fakten zu orientieren, die wir für objektiv richtig halten und in Entscheidungssituationen diejenigen Alternativen wählen, die wir als vernünftig ansehen. Aber wir können nur dann etwas für richtig oder vernünftig halten und auch dementsprechend handeln, wenn es sich für uns auch richtig oder vernünftig anfühlt.

Kognitive Funktionen spielen immer dann eine wesentliche Rolle, wenn wir eigenen Emotionen konkrete, innere oder äußere Ursachen oder Auslöser zuordnen wollen. Wir müssen also unsere Wahrnehmung der Welt sortieren, um logische Zusammenhänge erkennen und Schlussfolgerungen über die Welt ziehen zu können. Mit anderen Worten: Wir müssen erkennen, wo was herkommt, wenn wir wissen wollen, was es bedeutet, was es miteinander zu tun hat und welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind. Denn auch wenn ein Mensch noch so viel über seinen empathischen Zugang zur Welt wahrnimmt, wird er das, was er wahrnimmt, nur einordnen, verifizieren, verbalisieren und sein gewonnenes Wissen in

einem konkreten Kontext anwenden können, wenn er die richtigen Schlüsse daraus zieht. Womit Instinkt, Affekt und Kognition sich letztlich zu einem Gesamtbild zusammenfügen, wenn es darum geht, Empathie als Kompetenz zu verstehen und zu nutzen.

Angewandte Menschenkenntnis

Ein Mensch wird in der Regel dann als empathisch kompetent wahrgenommen, wenn er in der Lage ist, einem anderen Menschen dessen Problem besser zu erklären, als dieser hierzu selbst in der Lage wäre. Wobei „besser“ in diesem Zusammenhang bedeutet, dass diese „bessere“ Erklärung aus Formulierungen besteht, die mehr und relevantere Informationen beinhaltet, als die Formulierungen, die der Eigentümer des Problems für die Beschreibung des Sachverhalts bisher verwendet hat. Wobei der Problemeigentümer natürlich nur diejenigen Informationen als relevant einstufen wird, die er als nutzbringender, Erkenntnis erweiternder oder zumindest richtiger ansieht als die Informationen, die in seinen bisherigen Formulierungen zur Erklärung seines Problems enthalten sind.

Außerdem wird ein Mensch in der Regel dann als empathisch kompetent wahrgenommen, wenn er in der Lage ist, mit dem, was er kommuniziert oder tut, einen anderen Menschen emotional da abzuholen, wo er steht. Beispielsweise indem er ihm das Gefühl gibt, verstanden, anerkannt oder geliebt zu werden. Aber natürlich auch, wenn es darum geht, seine wunden Punkte oder seine Motivationspunkte zu finden. Oder auch, wenn das Ziel darin besteht, eine Information im Rahmen eines kommunikativen Geschehens so zu vermitteln, dass tatsächlich die Botschaft ankommt, die beim Empfänger ankommen soll, was nichts weiter bedeutet, als dass Gedanken und Gefühle beim Empfänger ausgelöst werden, die der Sender der Information beabsichtigt hat.

Und natürlich wird ein Mensch auch dann als empathisch kompetent wahrgenommen werden, wenn er in der Lage ist, das zukünftige Verhalten anderer Menschen in spezifischen Situationen mit einer hohen Trefferquote vorherzusagen.

Empathische Kompetenz, also die Fähigkeit, die eigene empathische Wahrnehmungsfähigkeit zuverlässig zur bewussten Erkenntnisgewinnung in spezi-

fischen zwischenmenschlichen Kontexten einzusetzen, ist für jeden Unternehmer oder Manager von Bedeutung, der regelmäßig mit Kunden oder Vertretern anderer Unternehmen über wichtige Verträge und angesichts hoher wirtschaftlicher Risiken verhandelt. Weil allein die harten äußeren Fakten niemandem sagen können, ob ein Mensch vertrauenswürdig ist oder nicht. Und weil – auch wenn Zahlen vielleicht nicht lügen – sie in vielen Fällen bei Weitem nicht alles sagen können, was zur Einschätzung einer Situation erforderlich ist. Empathische Kompetenz ist für jeden Personalchef wichtig, der mit der Einstellung eines neuen Mitarbeiters das Risiko eingeht, im Falle einer Fehleinschätzung des Bewerbers Tausende oder sogar Hunderttausende von Euro in den Sand zu setzen. Weil Bewerbungsunterlagen zwar Einiges darüber sagen können, was der Bewerber in der Vergangenheit getan hat. Aber letztlich relativ wenig darüber, was er in der Zukunft tun wird. Und vor allem, wie er sich ins Team integrieren und sich anderen Menschen gegenüber verhalten wird. Und natürlich ist empathische Kompetenz auch ein unschätzbar wertvolles Werkzeug für jeden Vertriebler, der verstehen muss, wie der Kunde tickt, um sein Produkt an den Mann bringen zu können. Weil jede Fehleinschätzung des Kunden und jede falsche Formulierung letztlich dazu führen kann, dass der Kauf nicht zustande kommt.

Empathische Kompetenz ist für jeden von uns von Bedeutung. Denn wir können nur effektiv kommunizieren, wenn wir wissen, welche Wirkung wir auf unsere Gesprächspartner haben. Und Empathie ist die Voraussetzung dafür, dass wir diese Wirkung bei anderen Menschen wahrnehmen.

Ein guter Coach oder Trainer unterscheidet sich von weniger guten Coaches und Trainern nicht in erster Linie durch seine Methoden und Techniken, durch seine Ausbildung oder durch seine Erfahrung. Er unterscheidet sich in erster Linie durch die Effizienz, mit der er seine Methoden und Techniken zum Einsatz bringt und sich seine Erfahrung zunutze macht. Er unterscheidet sich dadurch, dass er 50, 20, 10 oder auch nur ein Prozent mehr versteht und dadurch in der Lage ist, für seine Kunden in vielen Situationen deutlich mehr Wert zu schaffen. Mit anderen Worten: Er unterscheidet sich durch seinen signifikant höheren Empathie-Faktor. ■■■

Literatur |

- Damasio, A. R.: *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn.* München 1995
- Damasio, A. R.: *Der Spinoza-Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen.* München 2003
- Eggenberger, D.: *Grundlagen und Aspekte einer pädagogischen Intuitionstheorie. Die Bedeutung der Intuition für das Ausüben pädagogischer Tätigkeit.* Bern 1998
- Liekam, S.: *Empathie als Fundament pädagogischer Professionalität. Analysen zu einer vergessenen Schlüsselvariable der Pädagogik.* München 2004
- Lipps, T.: *Zur Einfühlung.* In: Theodor Lipps (Hrsg.), *Psychologische Untersuchungen* (Bd.2, S. 111-491). Leipzig 1913
- Rizzolatti, G. & Sinigaglia, C.: *Empathie und Spiegelneurone: Die biologische Basis des Mitgefühls.* Frankfurt am Main 2008